

Gesucht: Ein Nachfolger für den Familienbetrieb

Von **Andrea Fischer**

Die familieninterne Nachfolge verliert zusehends an Bedeutung. Immer häufiger werden kleine Firmen extern übergeben. Das verlangt Zeit und Planung bei der Suche nach einem Nachfolger.

Jedes vierte Unternehmen in der Schweiz steht in den kommenden Jahren vor einem Generationenwechsel. Davon sind fast eine Million, rund 30 Prozent aller Arbeitsplätze betroffen. Viele zukünftige Firmenchefs werden nicht aus der gleichen Familie stammen wie der bisherige. Denn Familienbetriebe werden immer häufiger an externe Nachfolger übergeben. Das zeigen Umfragen der Universität St. Gallen. Demnach planten im Jahr 2005 noch fast 60 Prozent der Befragten eine familieninterne Nachfolge. Vier Jahre später, in der Folgestudie von 2009, waren es nur noch knapp 40 Prozent. Die Autoren der Umfrage sprechen von einem Paradigmenwechsel, der sich in den letzten zehn Jahren feststellen lasse.

Gründe für den Wandel gibt es verschiedene. So steht etwa heute bei der Nachfolgeregelung im Vordergrund die Frage, «was für die Firma richtig ist», und das sei eben nicht in jedem Fall der Verbleib in der Familie, sagt Frank Halter, Mitverfasser der St. Galler Studie. Zudem seien Väter heute eher bereit, es zu akzeptieren, wenn ihre Sprösslinge einen anderen Ausbildungs- und Lebensweg einschlagen, ergänzt David Dahinden vom Verein KMU-Next.

Die Söhne wollten nicht

Der Wunsch, die eigene Firma den Kindern zu übergeben, ist trotzdem noch vorhanden. So war es auch beim Apotheker H. M. «Meine Söhne hatten aber kein Interesse. Sie haben miterlebt, wie sehr mich die Arbeit als Firmenchef beansprucht hat, und fanden, da bleibe zu wenig Freizeit.» Als sich auch keiner seiner Angestellten zutraute, die Verantwortung für den Betrieb mit 20 Mitarbeitenden zu übernehmen, blieb H. M. nur noch die Variante Verkauf.

Vor etwa drei Jahren diskutierte er erstmals die Frage seiner Nachfolge mit Berufskollegen und streute so die Informa-

tion, dass er jemanden suche. In der Folge meldeten sich verschiedene Interessenten, darunter auch diejenige Person, welche das Geschäft schliesslich übernahm. Wichtig war H. M. dabei, dass der Neue den Betrieb weiterhin als selbstständiges Unternehmen führen wollte und bereit war, auch die Angestellten zu übernehmen. «Wo er seine Schwerpunkte setzen will, das muss mein Nachfolger aber selber entscheiden», sagt H. M.

Viele verpassen richtigen Zeitpunkt

Der Auslöser, sich um die Nachfolge zu kümmern, war sein Alter, erzählt der heute 66-jährige Apotheker. «Ich stellte einfach fest, dass ich langsamer werde bei der Arbeit, und wollte die Nachfolge lösen, solange ich noch die Energie dazu hatte.» Er wollte nicht den Fehler machen wie viele andere, die zu lange zuwarten, sagt H. M. Dass nicht wenige Unternehmer den richtigen Zeitpunkt für den Rücktritt verpassen, bestätigt auch die St. Galler Studie. Und «je älter ein Unternehmer wird, desto unersetzlicher hält er sich», sagt Mitverfasser Halter. Dadurch vergrössert sich das Risiko, dass die Unternehmensnachfolge scheitert. Bereits heute gehen laut Angaben von KMU-Next jährlich etwa 20 000 Arbeitsplätze verloren wegen ungelöster oder gescheiterter Unternehmensnachfolgen. Es sei zu befürchten, dass diese Zahl noch zunehme, wenn immer weniger Firmen innerhalb der Familie übergeben werden. Eine externe Weitergabe sei nämlich aufwendiger, bedinge eine gute Vorbereitung und Planung und müsse daher rechtzeitig in Angriff genommen werden, sagt Dahinden. Doch «die Dauer und der Aufwand des gesamten Nachfolgeprozesses werden oft unterschätzt», weiss Franziska Müller Tiberini, die seit über 10 Jahren Familienunternehmen in Nachfolgeangelegenheiten begleitet und berät. Müller Tiberini spricht von einem Zeithorizont von gut fünf Jahren, der für den ganzen Prozess nötig sei.

Schon allein die Suche nach einem valablen Übernahmekandidaten kann zeitlich ins Gewicht fallen, vor allem wenn ein Unternehmer die Sache ohne externe Hilfe angeht. Denn der informelle Weg innerhalb der Branche funktioniert längst nicht immer so reibungslos wie im Fall des Apothekers H. M. Dann bleibt oft nur noch



der Weg über ein Inserat. Besonders für Kleinbetriebe ist die Suche sehr schwierig. Sie werden denn auch überdurchschnittlich oft stillgelegt, wie die St. Galler Umfrage nachweist.

täglichen Kontakte mit den Angestellten vermisse er zwar, aber «von der Firma habe ich mich wirklich gelöst».

Unterschätzte Emotionen

Zum andern wird die zentrale Rolle der Emotionen häufig unterschätzt. Ein Unternehmen weiterzugeben, heisst loslassen zu können. «Der Schritt zu sagen, wir gehen extern, braucht Überwindung», sagt Frank Halter von der Uni St. Gallen, das lasse sich auch nicht einfach sachlich regeln.

Genau das aber versuchen offenbar viele Unternehmer, wie Franziska Müller Tiberini feststellt. «Sie denken oft nur an finanzielle Aspekte.» Mit dem Effekt, «dass plötzlich mitten im Nachfolgeprozess emotionale Aspekte ins Spiel kommen» und die Sache ins Stocken gerät oder gar scheitert.

Auch für den Apotheker H. M. war es nicht einfach, nach so vielen Jahren sein Geschäft zu verlassen. Da er selbst aber seinerzeit die Apotheke bereits vom Firmengründer übernommen hatte, musste er keine «familiäre Linie» weiterführen, wie er sagt. So fiel es ihm etwas leichter, den Betrieb extern weiterzugeben.

Ende letzten Jahres hörte H. M. von einem Tag auf den andern auf: Am 1. Januar 2009 übernahm der Neue. «Heute gehe ich nur noch als Kunde in die Apotheke.» Die

TIPPS & INFOS

Zahlen und Fakten

Studien und Informationen zum Thema der Nachfolge sind relativ zahlreich. Empfehlenswert sind die im Haupttext erwähnten Umfragen des Center for Family Business der Uni St. Gallen. Sie können auf der Homepage des Instituts heruntergeladen werden. www.cfb.unisg.ch

Handlungsanleitung

Der Leitfaden «Nachfolgemanagement in KMU» der Credit Suisse bietet eine praxisorientierte Anleitung. Es sind darin etwa jene Fragestellungen aufgezählt, um welche Unternehmer nicht herumkommen, wenn sie eine Nachfolge planen. Diese Wegleitung kann gratis über Internet bestellt werden via www.credit-suisse.com/nachfolge

Beratung und Unterstützung

Der unabhängige Verein KMU-Next fördert die Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Er bietet Interessenten ein kostenloses Erstgespräch an und offeriert sowohl Firmenübergabenden wie möglichen Nachfolgern, Angebote und Gesuche auf seiner Website zu platzieren. Auf seinem Portal sind zahlreiche Hintergrundinformationen zu finden zum Thema Unternehmensnachfolge: www.kmunext.ch

Erste Schritte, die Unternehmensnachfolge zu regeln

Sich über die eigenen Ziele klar werden und dabei die Emotionen nicht vergessen.

Das steht am Anfang einer erfolgreichen Nachfolgelösung.

Eine Auslegeordnung ist unumgänglich, bevor man sich auf die Suche nach einem geeigneten Nachfolger macht. Dazu gehören folgende Punkte:

■ **Persönliche Ziele:** Die Auseinandersetzung des bisherigen Firmeninhabers mit sich selbst muss an erster Stelle erfolgen. Dabei gilt es, sich bewusst zu werden, was einem persönlich wichtig ist, sagt Franziska Müller Tiberini, Inhaberin der Firma Familienunternehmen. Der Unternehmer muss Szenarien für die eigene Zukunft entwickeln, Antworten finden auf Fragen wie: Wie sieht

mein Leben danach aus? Will ich von einem Tag auf den andern aufhören oder nicht, und welche Ansprüche habe ich an den Übergangsprozess?

■ **Unternehmerische Ziele:** Nun folgt die Diskussion mit der Familie und anderen direkt Involvierten über die Zukunft des Betriebs. Dabei ist zu klären, ob eine familieninterne Weitergabe in Betracht fällt. Die Gründe dafür und dagegen gehören auf den Tisch.

Fällt der Entscheid zugunsten einer externen Nachfolgeregelung, sollte man sich klar werden über Ansprüche, Bedingungen und Erwartungen an den künftigen Firmenchef. Müller Tiberini rät, verschiedene Varianten zu diskutieren.

■ **Emotionen:** Zur Vorbereitung gehört auch, sich der möglichen emotionalen Aspekte bewusst zu werden und sich zu wappnen, damit die Emotionen

einen nicht unerwartet mitten im Prozess «überfallen». Frank Halter vom Center for Family Business der Uni St. Gallen schlägt vor, sich möglichen Situationen spielerisch anzunähern, nach dem Motto: Was wäre, wenn...?

■ **Coaching:** Bereits heute lassen sich viele Unternehmer im Übergangsprozess beraten. Doch beschränkt sich die Unterstützung meist auf finanzielle und rechtliche Fragen. Nach einhelliger Meinung der befragten Experten reicht

das bei einer externen Weitergabe oft nicht aus, zumal der Prozess sehr komplex sei und Unternehmer in der Regel keine Erfahrungen haben damit, ihre Firma zu übergeben. Eine ganzheitliche Begleitung, ein Coaching, wäre daher ratsam. Ein Coach hilft, dass der Prozess in Gang bleibt, und wirkt auch entotionalisierend. Mit Kosten von 10 000 bis 20 000 Franken ist jedoch zu rechnen, was für Kleinbetriebe oft ein Hindernis darstellt, wie David Dahinden von KMU-Next sagt. (afi)